

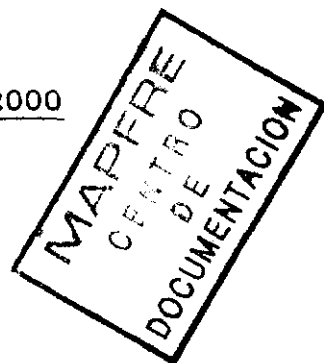
9.10. - C

R 10438

CAR-118

ALGUNOS COMENTARIOS SOBRE EL SEGURO EN EL AÑO 2000

Ignacio Hernando de Larramendi  
Presidente de CORPORACION MAPFRE



Reunión de "SEGUROS CARIBE" en Bogotá el 5 de Marzo de 1985

Mis queridos colegas:

Estamos en la última parte del siglo XX. Se acerca un cambio singular: la entrada en el tercer milenio de nuestra era. Espero que los aquí presentes seamos testigos de ello y que la humanidad no sufra los mismos trastornos psíquicos colectivos que en la entrada del segundo milenio. Además, esa fecha podría representar un cambio en el desarrollo de la humanidad. Los años que quedan hasta entonces van a ser espectadores de una transformación de la sociedad, de la que quizás sea difícil hacerse idea, porque en mi opinión no se trata de una simple situación de péndulo coyuntural.

La vida social en los últimos años ha llegado a su tope en hedonismo, confort y posibilidad de decisión individual para amplias capas sociales, y esto ya no puede seguir sucediendo; ha surgido la reacción implícita o explícita de miles de millones de personas que no han tenido la suerte de las centenas de millones que obtenemos prácticamente todas las ventajas de la civilización. La gran masa de desneredados comienza a llamarse "a la parte" de la espléndida hogaza que todos los días se les ofrece en los diversos medios de comunicación y en la que ellos no participan suficientemente, y estiman que su dignidad personal necesita la ventaja y comodidad que algunos disfrutamos en grado máximo, y no me refiero, por supuesto, a las excepciones muy minoritarias de algunos supermillonarios.

Espero que lo que anora diga, con lo que pueda tener de imperfecto, os ayude de algún modo, como estoy seguros de que me ayudará a mí mismo, a preparar los objetivos de empresa, pues estos juegos de imaginación

obligan a pensar en el futuro y a conocer bien el presente. Los hombres, cada vez más, debemos convencernos de nuestra insignificancia y no perder demasiado tiempo en orientar el futuro que surge, casi siempre, de fuerzas fuera del alcance de nuestra imaginación y, por supuesto, de nuestra decisión. En cambio, sí debemos esforzarnos en conocer mejor el presente, donde sí podemos influir para adaptar a él nuestra áreas de actuación y enfrentar los problemas que se nos ofrecen constantemente.

Las empresas que resisten las épocas de crisis no son las dedicadas con irrecuencia "encadenadas", a planificaciones teóricas de futuro, sino las que han llegado a conocer profundísimamente su presente y reaccionan más rápidamente que las demás ante las diversas situaciones.

Al hablar del seguro en el año 2000 tengo que precisar a qué seguro me refiero, puesto que el de Estados Unidos no es el francés, ni el colombiano es como el brasileño. El seguro que conozco por muchos años de vida profesional es, obviamente, el español. Es lógico que mis palabras sean en gran parte lo que pienso de él y su situación en el año 2000. La experiencia demuestra que los países se asemejan bastante, y que en una profesión con ósmosis internacional muy grande, como la nuestra, los mercados se acaban pareciendo, como se acaban pareciendo los países.

Aún cuando en muchos aspectos concretos sean diferentes las situaciones de Colombia y España, lo que sirve para uno podría servir para el otro, y vosotros mismos, con sentido común, juzgaréis las diferencias y transportaréis a vuestro caso lo que proceda.

1. Para llegar a una hipótesis de lo que puede ocurrir en el seguro en el año 2000 es necesario partir, de algún modo, de lo que anora está sucediendo. Voy a tratar de describirlo en mi propio país que utilizo como base, ya que me resulta imposible partir de lo que ocurre en el vuestro. Comentaré con pinceladas generales algunos aspectos importantes, acentuando lo crítico y lo defectuoso; lo que interesa superar y corregir, sin complacerse en la satisfacción de lo favorable.

- En general las entidades aseguradores están organizadas con servicios centrales grandes para su propia dimensión, con administración confundida con los servicios comerciales del área geográfica inmediata donde normalmente están las principales fuentes de negocio directo.
- Los directivos de estas entidades consideran fundamental su poder y preponderancia como eje básico de la entidad, y en cierto grado se desprecupan de la red de producción.
- En bastantes entidades es excesivo el número de circuitos administrativos para tramitación de operaciones y siniestros y su co-

responsable control, lo que supone un coste elevado que pesa sobre la cuenta de resultados.

- Hay entidades que han logrado administraciones ultra-simplificadas que les permite una situación especial de competencia, de forma similar a lo que ocurre en los establecimientos de venta de confección textil, en que la empresa que más beneficio obtiene en el mundo, Marks & Spencer de Londres, ha eliminado la factura en las compras y admite su devolución sólo con presentar el artículo adquirido, quizás hace meses. Precisamente su beneficio procede de esta mecánica operativa, que le da ventaja frente a competidores que complican el pago y la salida del establecimiento.
- Los directivos de muchas entidades dedican excesiva atención a preocupaciones extra-empresariales, como la relación con Asociaciones, Dirección General de Seguros, etc. Esperan que la acción de estas instituciones y las medidas del Gobierno resuelvan los problemas de cada situación interna, y se despreocupan de la auténtica gerencia; con eso añaden un coste sustancial complementario a la operación de seguro, que perjudica a los asegurados sin beneficiar a la entidad, del mismo modo que en muchas familias la esperanza de la lotería impide adoptar medidas prácticas para resolver las necesidades económicas.
- En la distribución del seguro, (servicios comerciales y territoriales para promover la adquisición de negocio y dar servicio de siniestros) las sucursales con propios empleados son frecuentes en las ciudades principales pero en otras capitales de provincias y plazas importantes se utilizan agentes representantes que muy generalmente no viven exclusivamente del seguro.
- En cada núcleo rural destacado suele haber un verdadero profesional que representa a la entidad que domina la plaza y los competidores son agentes a tiempo parcial; en las ciudades pequeñas son frecuentes cuatro o cinco profesionales y se van creando más sucursales directas.
- Las redes territoriales son animadas por inspectores-productores que ayudan en la captación de operaciones de seguros a agentes que casi se limitan a la mera presentación del cliente.
- En el Seguro de Automóviles es frecuente la producción a través de vendedores de vehículos que, salvo excepciones importantes, pueden considerarse intermediarios no profesionales, ya que su verdadera función es la representación de fabricantes y solamente de modo subsidiario la agencia de seguros. La tentación para las entidades aseguradoras por las primas que se pueden captar en estas condiciones ha dado lugar a pérdidas al prescindirse de la selección.
- En algunas regiones los agentes libres y corredores dominan los seguros de carácter industrial con organizaciones potentes, vin-

culadas internacionalmente, que eliminan la aplicación de tarifas sindicales, y reducen las primas de estos grandes riesgos a un nivel que difícilmente puede compensar de la creciente siniestralidad de los últimos años.

- Existe competencia exacerbada en riesgos de gran volumen, y en campo ésta falta en ciertas áreas técnicas y geográficas, en que incluso se está reduciendo el número de profesionales dedicados permanentemente a la venta de operaciones de prima reducida o que requieren conocimientos técnicos, como el seguro de Vida.
- Es elevado el coste de gestión, que en conjunto, entre gastos y comisiones, excede del 40%. Esto significa que el asegurador promedio sólo recupera por siniestros una pequeña parte de la prima teniendo en cuenta además que la siniestralidad incluye seguros con primas insuficientes, fraudes y abusos que en definitiva son soportados por la prima más alta que pagan los asegurados de buena fe. Esta situación da lugar a que el público desconfíe de los aseguradores.
- El proceso de cobranza es complejo, costoso y, en muchas entidades, lento. Hay algunas cuyo saldo de recibos pendientes y de agentes excede del 40% de las primas anuales, lo cual puede crear problemas en caso de siniestro y, sobre todo, reduce los ingresos financieros, indispensables para el equilibrio del balance de un asegurador. Por supuesto esto no ocurre en algunos de ellos y en gran parte es el origen de su situación de beneficio.
- Es deficiente la situación de informática o procesamiento de datos, todavía influido por sus comienzos hace veinticinco años. Hay dificultad para introducir cambios sobre todo en los grandes aseguradores por el coste y pérdida de tiempo que exige una transformación completa. En algunos casos no se sabe para qué se quiere la informática ni qué se quiere hacer con ella, y falta mucho para su inserción profunda en la estructura básica de la empresa, hasta conseguir que, del mismo modo que un ama de casa se despreocupa de la central telefónica, nosotros tengamos mecanismos que resuelvan automáticamente nuestras necesidades de información y administración.

2. Visto a grandes rasgos el panorama "actual" del seguro español quiero reseñar algunos aspectos de naturaleza social cuya evolución va a influir en la situación del seguro en el año 2000. El mundo atraviesa una encrucijada que se acentúa; está en crisis, lo están industrias y servicios considerados hasta hace poco como primordiales y lo está el comercio internacional y muchas instituciones financieras.

El seguro, institución "estable y estabilizadora", recibe con retraso los ramalazos de esta situación, pero debe prepararse para un

empeoramiento. Este probablemente será de intensidad inferior al de otras actividades industriales, cuyas consecuencias también nos afectarán. Todo esto afectará en especial a aquellos aseguradores que hayan vivido más alegremente o hayan cometido errores gerenciales, hasta ahora fácilmente superables.

Muchos países, en especial anglosajones y europeos, nos hemos acostumbrado durante bastantes años a una situación permanente de exceso de demanda sobre oferta en el empleo, que ha permitido a los trabajadores obtener un incremento regular en su poder adquisitivo. La situación ha cambiado y el desempleo crece, no sólo donde por circunstancias sociológicas ha sido siempre crónico sino en las áreas más industrializadas.

No se vislumbra esperanza de cambio y no puede olvidarse que el desempleo de la crisis de 1929 se superó con una horrible conflagración mundial y decenas de millones de muertos. Esto ahora no parece posible, buena nueva para todos los humanos, pero cierra cualquier salida lógica, por cruel que sea, y abre incógnitas sobre las que nadie ha hecho todavía previsiones.

No es fácil prever el efecto de esta situación creciente en el empleo de la actividad aseguradora; no parecen probables reducciones importantes de personal, pero tampoco es probable que continúe el ritmo de reclutamiento de los últimos años. En todo caso es síntoma alarmante que en los últimos años en Inglaterra y Estados Unidos bastantes aseguradores destacados hayan efectuado reducciones drásticas en su cifra de empleados.

El mayor cambio socioeconómico previsible en los próximos años, que puede hacer variar cualquier previsión para el año 2000, deriva del conjunto de la crisis mundial, la primera conocida con repercusión universal, que puede tener, a ese nivel, análogas consecuencias a otras crisis "locales" de determinados pueblos históricos: en nuestro continente la de los Mayas, la de los pueblos indios de Estados Unidos, o la de los Incas cuando llegaron mis antepasados al Perú.

Ahora hay algo que se intuye diferente a las crisis económicas de estos últimos ciento cincuenta años. Por ello no bastan simples extrapolaciones de futuro, desconociendo factores exógenos de modificación profunda socioeconómica. Pero eso son aspectos que yo, modesto aprendiz de futurólogo sin medios ni equipos colaboradores, no puedo ni pensar, conformándome con advertir que los hombres, con todos los medios científicos a nuestro alcance, no estamos muy lejos de los viejos "calendarios del tiempo", el famoso "Zaragozano" en España, y sabemos predecir "todo", menos lo que realmente va a suceder.

Me parece interesante señalaros algunos aspectos, sobre los que los muy buenos sismógrafos o especialistas chinos en sismología individual podrían dar pistas de lo que se avecina. Me limito a apuntarlos con algunas observaciones personales.

Los grandes países occidentales se beneficiaron en los años sesenta con la creación de importantes complejos industriales en países poco desarrollados, hecho que conocen bien varios países de vuestro continente y que fueron parte del proceso de capitalización industrial de la postguerra. Ahora, esos "complejos industriales" comienzan a producir, dirigidos por hombres que no son inferiores a los de países desarrollados y por trabajadores tan hábiles, pero menos ambiciosos, que no exigen tan alto confort ni tan pocas horas de esfuerzo. ¿Qué ha de ocurrir si esto continua? ¿Cómo han de reaccionar los pueblos antes generosos con la libertad que les permitía dominar el comercio y la industria, ahora invadidos de productos con los que no pueden competir, cuando muchos de sus trabajadores están en paro? Un importante dirigente industrial francés mantiene que las únicas áreas de crecimiento del consumo industrial están en países que no pueden pagar y que la única solución es "regalarles los productos", exigiendo un empobrecimiento de los pueblos ricos que ayudasen a ser menos pobres a los pobres.

Dentro de los aspectos sociales, son previsibles cambios sociológicos como consecuencia de los cambios económicos y políticos que pueden desequilibrar nuestra estructura. Por eso cabe plantear:

- ¿Ha de continuar la democracia, o las dificultades próximas inevitables afectarán a un método de gobierno que se basa en el libre equilibrio social? ¿Será posible que los problemas de difícil solución ofrezcan un campo abonado para fórmulas distintas al parlamentarismo que impide a algunos países, al menos aparentemente, afrontar de forma adecuada desequilibrios económicos agudos?
- ¿Ha de continuar un movimiento igualatorio de clases con ósmosis de beneficios y oportunidades para cada persona o se ha de aumentar de modo suprepticio la diferenciación social profunda con creación de castas de acceso irreductible?
- ¿Caben amenazas de revolución o desestabilización social de una y otra tendencia profunda, o conmociones que aceleren el deterioro de la economía e industria y la continuidad en las relaciones de instituciones y personas?.
- ¿Se ha de paralizar el crecimiento demográfico o incluso es previsible un retroceso que ya ocurre en algunos países industrializados?
- ¿Ha de continuar el crecimiento importante de algunos países o sectores dentro de ellos y en consecuencia una diferente composición y por lo tanto equilibrio de nuestra humanidad?
- ¿Ha de evolucionar el empleo que ahora se considera parte integrante de la vida activa del hombre para perfilarse como una oferta escasa a que sólo acceden los más privilegiados, en prin-

cipio por condiciones físicas o intelectuales superiores y en muchas ocasiones por simple estratificación clasista?

El futuro depende de nosotros, de nuestra dedicación, de nuestra tenacidad. El futuro es algo en lo que podemos influir con nuestra acción directa. En MAPFRE estamos trabajando "con violencia" para que, al menos en nuestro caso, las predicciones se confirmen y seamos en el año 2000 lo que debe ser un asegurador preeminente en un mercado. Pero no basta con la acción aislada; el futuro también depende de que los que creemos en él sepamos difundirlo para conseguir en este caso que muchos colegas sigan la misma línea y se haga realidad una visión optimista del año 2000 para el seguro.

3. Debo reconocer que para el año 2000 falta muy poco y que volviendo la vista a quince años atrás los cambios en nuestra profesión han sido muy limitados. Puede que eso mismo ocurra en los próximos quince, que transcurran con transformaciones más lentas que mis predicciones para una técnica que utilizo como terminología de impacto, pero que en realidad simboliza lo posible en los primeros veinticinco años del siglo XXI.

- El mercado asegurador español en el año 2000 debe lograr cohesión y adquirir peso específico nacional. Para ello, los doscientos aseguradores generales que operan en España deben reducirse a menos de cincuenta y los cinco principales representar casi el cuarenta por ciento del mercado, con fisonomía muy semejante a la actual de nuestra Banca. También los aseguradores más importantes deberán adoptar sus decisiones sin presiones exteriores, en razón de las propias técnicas del seguro e interés directo de sus asegurados. Además, los aseguradores líderes deben coordinar su actuación con las orientaciones del Gobierno, convirtiéndose en pieza indispensable de economía social y no islote negativo, especializado en el "manejo defensivo". Esto obligará, además, a mayor preocupación social y a una actuación más institucional, con menos preocupación de beneficio inmediato.

Los principales aseguradores que integran el mercado, cada uno con su propia personalidad, características e incluso circunstancias históricas, mantendrán denominadores comunes que los hagan relativamente similares. Para estos aseguradores líderes puede preverse en el año 2000 una estructura con servicios centrales reducidos y sofisticados, pocos empleados pero muy especializados, que quizás no representen más del 15% del total de los de la entidad.

Las funciones de estos Servicios Centrales estarán exclusivamente orientadas a:

- \* Supervisión contable territorial y gestión de la corporativa.

- \* Supervisión del reclutamiento y relaciones con el personal.
- \* Mantenimiento de sistemas de formación continua.
- \* Promoción de ideas técnicas comunes y sobre todo de mejoras informáticas.
- \* Supervisión de la contratación extendida por todo el país y gestión de la especialmente compleja o de la que tiene ramificaciones internacionales.
- \* Supervisión de la gestión de siniestros y gestión de los de especial dificultad o importe.
- \* Administración informática central con computadores de tamaño reducido, manejo simplificado y gran potencia, cerebro de un conjunto de informática distribuida por todo el territorio nacional.
- \* Gestión de inversiones y reservas financieras.
- \* Relaciones oficiales e internacionales.
- \* Administración de reaseguro.

Las posibilidades de comunicación a bajo coste, favorecerán las relaciones entre aseguradores para intercambiar riesgos y participar en la política de suscripción o manejo de siniestros, con fórmulas de representación recíproca que incluyan en algún caso acuerdos de cooperación. Esto puede hacer posible la proyección internacional orgánica de los aseguradores importantes con una internacionalización, paulatina del seguro, que en España se orientará a otros países europeos y a los de nuestra propia lengua, y en Colombia a los de vuestro propio continente y en general países andinos.

Debe preverse para el año 2000 un aumento sustancial de la presión fiscal a través del seguro, en especial con impuestos sobre el importe de las primas, aparte del impuesto normal sobre el beneficio. Esta función recaudadora será el precio que paguemos por nuestra mayor dimensión, influencia social y participación creciente en la renta nacional. Debemos luchar para que no se discrimine al seguro de Vida, naciéndonos imposible competir con áreas institucionales alternativas en la captación de ahorro, como ocurre hoy en España en que el impuesto sobre primas impide desarrollar fórmulas que incorporen ahorro.

El conjunto de servicios incluidos en la red territorial será mucho más amplio, con empleados desplazados en todo el país, en colaboración estrecha con agentes y productores, y fórmulas alternativas de oficina directa y representación por agencia.



Esta línea de amplia delegación de facultades y funciones se verá favorecida con la utilización de instrumentos de comunicación automática y efectiva, que nagan posible una gestión flexible y ágil a costo bajo. Comprenderá oficinas con niveles distintos, regionales, provinciales, comarcales, en unos casos con empleados propios y en otros con agencias independientes. Esta red territorial será titular de diferentes funciones de contratación y de siniestros, y en muchos casos contabilidad, y se compondrá de verdaderos "centros de beneficio". En conjunto se resolverán "in situ" la mayor parte de dudas de contratación y de siniestros, eliminándose los circuitos intermedios, con sustancial abaratamiento del coste del seguro.

Se sofisticará ampliamente la distribución especial para las coberturas industriales y de empresas de gran dimensión económica y laboral o gran implantación territorial de servicios. En éstas tendrán participación destacada los corredores de seguros, algunos especializados en riesgos complejos o de gran dimensión y relacionados con colegas de todo el mundo.

Se promoverá el acercamiento informático de la "empresa aseguradora y asegurado", aunque será difícil que un sólo asegurador atienda las necesidades de un gran industrial que no querrá privarse de la facultad de elección y selección para la mejor protección de sus intereses.

Existirá una intensa competencia de costes que obligue al abaratamiento de las coberturas en beneficio de los asegurados. El coste global de gestión del seguro, deduciendo impuestos sobre primas, se acercará al 30%.

Este coste promedio variará según las clases de seguro. El Seguro de Automóviles, con gran contenido social, que continuará acentuándose, tendrá un coste de gestión inferior al 25% y los aseguradores que lo consigan rebajar, lograrán una posición óptima de competencia que les hará aumentar su cuota de mercado.

En el año 2000 los asegurados podrán conocer casi automáticamente la diferencia entre lo que pagan y lo que reciben, al ser posible la estadística automática de resultados, que promoverá alternativas públicas o privadas de seguro a bajo coste. Esto obligará a reducir nuestros costes, para lo que es indispensable alta productividad. Este será el mayor desafío en los próximos años, con impacto máximo probable en el año 2000, que obligará a eliminar cualquier tipo de gasto no absolutamente indispensable para situarse en nivel adecuado de competencia.

En los seguros particulares, para las necesidades de individuos y familias, se aumentará la penetración de pólizas combinadas muy simplificadas y de fácil venta y preparación contractual. Estas coberturas se irán "especializando" por clases de asegurados, para adaptarse fácilmente a sus necesidades y facilitar su venta. Este

conjunto de coberturas combinadas estará muy relacionado con el seguro de automóviles, como ya ocurre en Estados Unidos, donde la entidad STATE FARM MUTUAL, principal aseguradora de automóviles de aquel país, lo es también de las pólizas combinadas para la vida familiar, y en España donde MAPFRE tiene el mayor número de vehículos asegurados del mercado y el más alto crecimiento de pólizas combinadas de esta clase.

En los seguros industriales o requeridos por las grandes empresas, tampoco habrá cambios espectaculares en el mercado interno, aunque cabe prever:

- \* Mayor utilización de fórmulas con cobertura integral, como ahora ocurre en Estados Unidos, que no lleguen sólo a los grades complejos industriales, sino también a empresas más pequeñas. Esto agudizará la competencia y hará que prácticamente desaparezcan las "tarifas colectivas" que han dominado el seguro mundial hasta hace muy pocos años, y que sean frecuentes las "franquicias" y "excesos" a cargo del asegurado, que reduzcan las primas al eliminar la parte que se destina a siniestros pequeños.
- \* Importancia creciente de coberturas de Responsabilidad Civil, poco desarrollado todavía en España y que aumentará de modo sustancial el importe de sus primas de modo paralelo a las reclamaciones de terceros en especial como consecuencia de la Ley reciente de protección al consumidor, que sensibilizará al público y a los abogados.
- \* Aumento de servicios de prevención y protección de riesgos, no solamente como la actual "gerencia de riesgos", sino como asesoramiento técnico preciso, parte integrante del servicio profesional que un asegurador ofrece a sus clientes.

La evolución del seguro de Vida constituirá la clave de la dimensión sectorial del seguro en el año 2000, pues preveo, aunque sobre esto hay opiniones muy diferentes, que se aumentará sustancialmente la participación del seguro de Vida en el "mercado del ahorro" y en el de "previsión para protección familiar y vejez" pues no será posible un "ahorro estable" si sólo existen sistemas colectivos de reparto, como en la Seguridad Social o instituciones públicas semejantes en que los trabajadores activos financian a los pasivos, situación que está conduciendo en España y otros países a graves problemas que harán crisis en los próximos años y que obligarán a que gran parte de las necesidades de protección familiar y retiro se financien con el propio esfuerzo, con ahorro forzoso a largo plazo, base éste del seguro de Vida. En este momento este aspecto tiene poca importancia. Sus primas sólo representan en España el 12% del mercado (el 1,9% del PIB) en tanto que en Estados Unidos representa el 49% del mercado, Alemania el 42% y en Francia el 23%.

La espectacular reducción del coste de la electrónica y aumento dramático de su capacidad de almacenamiento está produciendo tres

revoluciones simultáneas: la de las técnicas administrativas, la de las comunicaciones automáticas e inmediatas, y la información copiosa a coste reducido, que repercutirán en nuestra profesión, haciendo posible lo siguiente:

- \* La "estadística automática" que hará posible en todo momento la puesta al día de cualquier información a un coste muy reducido.
- \* La "contabilidad total" en cualquier momento, con ajustes, periodificaciones y provisiones de incorporación automática y permanente para compararla con la real al fin de los períodos establecidos, igualmente a un coste insignificante.
- \* La utilización de terminales y computadores de diferente dimensión en la totalidad de la red capilar de distribución: agentes territoriales, incluso los de dimensión muy reducida, inspectores y visitantes de clientes que podrían utilizar pequeños computadores portátiles conectables al teléfono para pedir información de planes, preparar proyectos y transmitir propuestas de póliza para confección inmediata, aspecto que igualmente se extenderá a los servicios de siniestros, liquidación de indemnizaciones y tasación de daños de vehículos y propiedades familiares o industriales.

4. Para finalizar, ¿qué puedo recomendaros para los que en el año 2000 estéis en plena vida profesional? Me atrevo a deciros lo siguiente:

No tomar muy en serio todo lo que os he expuesto. Probablemente ocurrirá lo contrario, la realidad siempre depara sorpresas, pero medita sobre ello, en algo y en alguna ocasión os puede ser útil.

El seguro, si lo administramos bien será una actividad y profesión de importancia creciente, sin duda entre las mejores, para una dedicación personal.

En el año 2000, como hoy y como siempre, el seguro no dependerá de máquinas electrónicas, libros, teorías, organigramas, leyes, estrategias ni planes de formación. Dependerá de los "hombres", su capacidad, su dedicación, su pundonor profesional y sobre todo de la concordia que logren entre sí, que a su vez dependerá de su caridad para el prójimo y en definitiva, de su capacidad de amor y generosidad.

Si en Colombia y en España lo logramos, en el país y en el seguro, tendremos y tendréis un año 2000 excelente, aunque probablemente no seamos más ricos ni tengamos más elementos de confort personal.

Muy agradecido por vuestra atención.